

# OS IMPACTOS DA FORMAÇÃO MULTIÉTNICA NA LIDERANÇA MILITAR BRASILEIRA EM MISSÕES DE PAZ

THE IMPACT OF THE MULTIETHNIC FORMATION IN THE BRAZILIAN MILITARY LEADERSHIP IN PEACEKEEPING MISSIONS.

ÂNDREI CLAUHS<sup>1</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa emergiu em meio a um mundo mais globalizado, em que a falta de diálogo entre os conceitos de universalismo e relativismo provocou aumento do número de conflitos pelo planeta, o que tem levado a Organização das Nações Unidas (ONU) a estar mais presente no panorama mundial, com a finalidade de tentar harmonizar as querelas e restabelecer a paz. Nesse contexto, o Brasil vem aumentando a participação de seus militares em missões de paz, o que exige reflexões sobre a preparação teórica e prática continuada dos recursos humanos, especialmente no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), notadamente no que tange ao exercício da liderança dos brasileiros em ambiente multicultural. Sob essa ótica, partindo-se de uma pesquisa bibliográfica acerca do fenômeno da liderança em especial, sob a égide da vertente militar, elencou-se a teoria da Liderança Situacional, por sua melhor relação com os aspectos contingenciais das missões de paz, para ser impactada pelos caracteres idiossincráticos resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, evidenciados por autores do estado da arte e corroborados pelo Discurso do Sujeito Coletivo. Este é um recurso metodológico aplicado às entrevistas e aos questionários apresentados aos militares brasileiros e estrangeiros que tomaram parte de missões de paz, quer como Observadores Militares quer como integrantes de Estado-Maior ou ainda compondo tropas no terreno, com vistas a se oferecer sugestões que permitam incrementar o nível de liderança do militar em missões de paz, rumo a uma liderança multicultural, promovendo reflexões que favoreçam a adoção de parcerias estratégicas entre o CCOPAB e o meio acadêmico, em que os atores envolvidos nas operações – os “soldados da paz” – tenham oportunidade de receber treinamento para desenvolver uma liderança multicultural com mais efetividade e cientificidade, sugerindo-se, inclusive, a exportação do modelo de pesquisa para outros países, ou até mesmo para estudos nas áreas de políticas e estratégias públicas brasileiras.

**Palavras-chave:** Liderança Situacional. Missões de paz. Discurso do Sujeito Coletivo.

## ABSTRACT

This research emerged amid a more globalized world, where the lack of dialogue between the concepts of universalism and relativism caused an increase in the number of conflicts around the planet. This fact has made the United Nations (UN) more present at the world scene, in order to try to harmonize the quarrels and restore peace. In this context, Brazil has been increasing its military participation in peacekeeping missions, requiring studies about the theoretical and continuous preparation of human resources, especially in the Joint Center for Peace Operations in Brazil (CCOPAB), noticeably in respect to the exercise of the Brazilian leadership within a multicultural environment. Under this view, starting particularly with a literature on the military leadership phenomenon, the Situational Leadership theory was chosen for its better relationship with the contingent aspects of peace missions, being impacted by idiosyncratic characters resulting from the multiethnic composition of the Brazilian

<sup>1</sup> Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) - Rio de Janeiro-RJ, Brasil.  
E-mail: <clauhs.andrei@gmail.com>  
Doutor em Ciências Militares (ECEME).

people. This theory is emphasized by state-of-the-art authors and corroborated by the 'Collective Subject Discourse', a methodological resource applied to interviews and questionnaires submitted to Brazilian and foreign soldiers who took part in peace missions either as Military Observers, as Staff members or as troops on the terrain, in order to offer suggestions that can increase the level of military leadership in peacekeeping missions towards a multicultural leadership. It promotes ideas that permit the adoption of strategic partnerships between CCOPAB and the academic environment, so that the actors involved in operations - the "peacekeepers" - have the opportunity to be trained to develop a more effective and scientific multicultural leadership, even suggesting the export of the research concept to other countries, or to studies in Brazilian public policies and strategies.

**Keywords:** Situational Leadership. Peacekeeping missions. Collective Subject Discourse.

## I INTRODUÇÃO

O terceiro milênio apresentou-se ao mundo sob o formato de expansão da globalização, de redução das fronteiras intangíveis e de um avanço sem precedentes das necessidades de consumo, promovendo ondas de terrorismo e acentuando as intolerâncias que, invariavelmente, conduzem às crises e às guerras, o que, agravado por preconceitos contra minorias étnicas, culturais, de classe e de gênero, tem contribuído para que a Organização das Nações Unidas (ONU) esteja mais presente no panorama mundial, com a finalidade de tentar restabelecer a paz.

Nesse contexto, o Brasil, como um dos Estados-Membros fundadores desse organismo internacional, e seguindo as diretrizes de sua Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008), vem aumentando a participação de seus militares em missões de paz, com responsabilidades crescentes, o que exige preparo continuado dos recursos humanos, notadamente no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB), organização militar diretamente vinculada ao Ministério da Defesa e, também, ao Departamento de Educação e Cultura do Exército, para fins de orientação técnico-pedagógica, que se destina a apoiar a preparação de militares, policiais e civis brasileiros e de nações amigas para as missões de paz.

Ao quadro de egoísmos e de, muitas vezes antiética, busca pelo lucro financeiro, soma-se a antinomia

vigente entre universalismo e relativismo (JULLIEN, 2009). Grupos poderosos têm-se aproveitado da globalização para estabelecer uma norma absoluta aos mais humildes, procurando uniformizar valores que atendam aos seus anseios e necessidades de modo unilateral, impondo-lhes padrões que sufocam suas identidades e vozes, pois não há mais “o diferente” a lhes contradizer.

Esquecem, porém, que o global não substitui o local, mas articula-se com este, na medida em que valoriza e mantém a diferença, a alteridade, respeitando-as (HALL, 2006). Sob esse enfoque, as identidades nacionais, elementos essenciais do caráter nacional de cada povo, construídas por meio do processo histórico de cada cultura relativa, permanecem vivas, dinâmicas, a despeito do interacionismo provocado pela aproximação global entre as nações.

Nesse novo sentido, a paz não advém da imposição cultural. A solução está na compreensão, no diálogo entre universal e relativo, que deixam de ser antagônicos para serem complementares, portadores de uma paz multicultural. O culturalismo ensina, por conseguinte, que existem outras e importantes maneiras de viver e de pensar, que devem ser respeitadas, compreendidas. Não há, pois, como negar que a paz social, nesse sentido, supõe a paz cultural, por meio do diálogo, do respeito (BAUMAN, 2003; CUCHE, 2002) e da cooperação, o que abre espaço para que o campo da liderança opere de modo consistente nas missões de paz.

Atento a esse momento de perigo atual que envolve a sociedade mundial, de competição destrutiva entre as nações, Peter McLaren (2000) – com quem concordamos – assim conferenciou acerca da necessidade de atitude dos líderes:

Em tempos perigosos, aqueles que desejam exercer liderança em prol de valores e práticas que compreendem como eticamente importantes necessitam não apenas expressar-se, mas expressar-se bem e, com um efeito pedagógico máximo, persuadir, mas persuadir honestamente e com base em argumentos seguros e evidências fortes. (op. cit., p. 21-22).

Ainda sob o prisma da liderança, Danese (2009) lembra que esta representa um ato de visibilidade, haja vista que, quando em ação, atuando pelo exemplo, o líder tem a capacidade de persuadir, de influenciar seus liderados e todos os agentes presentes no cenário operacional. Muitas vezes, porém, essa visibilidade só acontece, para nós mesmos brasileiros, quando estamos mergulhados em outros ambientes, fora de nossa Pátria, numa espécie de “canção do exílio”. “À distância, parece mais fácil descobrir a própria terra”, escreveu João Cezar de Castro Rocha<sup>2</sup>.

Foi exatamente sob essas condições, mais

efetivamente durante o desempenho da missão de Observador Militar das Nações Unidas no Sudão, entre os anos de 2008 e 2009, que este pesquisador pôde refletir e inferir que o militar brasileiro, trabalhando em ambientes voláteis, desempenha suas funções com bom nível de inserção no campo da liderança, aglutinando pessoas e evidenciando um “bom jeito” de interagir com aspectos culturais variados e de promover a paz.

Como notou Aguilar, observador da ONU na guerra civil da antiga Iugoslávia: “[...] alguns atributos do povo brasileiro se sobressaem quando utilizados nas missões de manutenção da paz e, por vezes, extrapolam o escopo das mesmas. São, portanto, fator importante para o sucesso [...]”. (AGUILAR, 2008, p. 2).

Foi desse contexto, pois, que emergiu a problemática da pesquisa:

- “Em que medida a formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança dos militares durante o desempenho de missões de paz?”

A esse respeito, Roberto DaMatta (2004), por exemplo, apresenta a conjectura de que, da formação multiétnica brasileira brotam a alteridade, o entendimento e a aceitação do outro, o que já representa um excelente ponto de partida para o trabalho, que adotou semelhante suposição.

Diz-se suposição, porque, segundo Melucci (2005, p. 34), nos processos de produção do conhecimento social por meio da troca reflexiva e dialógica entre observador e observado – como ocorre no viés qualitativo desta pesquisa, que será melhor explanado mais adiante – a explicação não é entendida como verificação objetiva de hipóteses, mas como suposições em processo de construção do saber. Parte-se, portanto, do pressuposto de que, da formação multiétnica do povo brasileiro, sobressaem-se peculiaridades que, permeando o imaginário coletivo, facilitam o exercício da liderança em ambientes interculturais.

Assim, este trabalho pretende servir de instrumento inicial para a discussão de tema tão importante ao Exército Brasileiro em todos os tempos: a liderança em missões de paz, assunto de vasta abrangência e que tangencia variadas áreas do saber, até mesmo o rol das políticas públicas brasileiras, a despeito da limitação da própria pesquisa social, sempre que se extrapola o mundo cientificamente palpável, conforme nos relata Darcy Ribeiro (2007):

Entretanto, sempre que se exorbita desses limites, elegendo temas por sua relevância social, exorbita-se, também, da capacidade de tratá-los “cientificamente”. Que fazer diante deste dilema? Prosseguir acumulando pesquisas detalhadas, que em algum tempo imprevisível permitirão elaborar uma síntese significativa? Ou aceitar os riscos de erro em que incorrem as tentativas pioneiras de acertar quanto a temas amplos e complexos que não estamos armados para enfrentar de forma tão sistemática como seria desejável? (op. cit., p. 11-12).

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.revistadehistoria.com.br/secao/leituras/raizes-que-dao- frutos>>. Acesso em: 21. fev. 2011.

Guardadas as proporções do lapso de tempo que separa o excerto acima transcrito – década de 1970 – para os tempos atuais, essas dificuldades ainda persistem. Este pesquisador, porém, em face do caráter relevante deste trabalho, aceita correr os riscos e as limitações da pesquisa social, munindo-se de metodologias mais modernas e especificamente mais afetas a essa área do conhecimento humano, como será evidenciado mais à frente.

Ainda sob esse enfoque, é mister ressaltar que, para se atingir o escopo da pesquisa, o autor se valeu dos caracteres do ethos brasileiro “pronto”, já construído no imaginário coletivo ao longo da História, abrindo caminho para que se investigue a percepção dos liderados acerca do fenômeno da liderança em missões de paz. Desse modo, não houve a pretensão, no decorrer da pesquisa, de se estudar como ocorreu a formação do ethos do povo brasileiro, mas, sim, em que medida sua aplicação à liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) permite convergir a atuação dos líderes para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Sob esse prisma de idéias, a pesquisa apresenta relevância, uma vez que o estado da arte revela autores renomados e dedicados ao estudo da formação do povo brasileiro. Pode-se citar: Gonçalves Dias, José de Alencar, Rondon, Sílvio Romero, Machado de Assis, Vianna Moog, Nina Rodrigues, Dante Moreira Leite, Affonso Celso, Euclides da Cunha, Graça Aranha, Alberto Torres, Monteiro Lobato, Mário de Andrade, Gilberto Freyre, Roquette-Pinto, Sérgio Buarque de Holanda, Lévi-Strauss, Roger Bastide, Darcy Ribeiro, Florestan Fernandes, Roberto DaMatta, Carlos de Meira Mattos, Thomas Skidmore, Roque de Barros Laraia, Roberto Cardoso de Oliveira, Arno Wehling, Bernardo Sorj, Mércio Pereira Gomes, Câmara Cascudo, Renato Ortiz e Rita Amaral, dentre outros analisados na tese.

A análise dessas obras é fundamental para o entendimento da formação multiétnica brasileira, dado seu caráter imanente, de permanência no tempo, a despeito da época em que foram escritas:

Nas ciências sociais, bons livros são aqueles que mantêm sua atualidade ao longo dos anos. E melhores ainda são aqueles que se atualizam com o tempo. À medida que a história transcorre a análise neles contida se confirma, quase como confirmação laboratorial do acerto de descobertas e interpretações [...]. (FERNANDES, op. cit., p. 9).

No que diz respeito à liderança, merecem destaque os conteúdos presentes nas Instruções Provisórias do Exército sobre Liderança Militar, IP 20-10 (BRASIL, 2011), a teoria da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), as análises sobre liderança multicultural de Stephen Robbins (2005) e os estudos de Gleuber Vieira (2007), Alberto Mendes Cardoso (2005), Paulo Cesar de Castro (2009; 2012), Mario Hecksher

(2001), Mark Gerzon (2006) e Migueles e Zanini (2009), dentre outros.

Para concretização dos estudos, foram efetuadas consultas ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Sistema Pergamum<sup>3</sup> da PUC-Rio e na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército. Este pesquisador, porém, não encontrou, até a presente data, nenhum trabalho antecedente acerca da influência da formação multiétnica do povo brasileiro sobre a liderança militar em missões de paz.

Assim, este estudo permite apresentar aos estudiosos do tema uma visão mais pragmática do assunto, saindo do campo puramente instintivo para a prática consciente da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), ou seja, oferecer uma perspectiva de como traduzir as vantagens de uma formação multiétnica em emprego de tropa ou em eficaz atuação de civis e militares brasileiros em missões de paz, ou mesmo quando elaborando estratégias de políticas públicas no País.

Sob uma ótica ainda mais abrangente, este trabalho pode oferecer subsídios aos demais países, sob o influxo do Departamento de Operações de Manutenção da Paz (DPKO) das Nações Unidas, para que promovam o mesmo tipo de estudo sobre o caráter nacional de seu povo, com vistas a incrementar o grau de sucesso dos líderes em missões de paz.

Isto posto, pode-se afirmar que o objetivo geral deste trabalho ultrapassa a reflexão de como as características multiétnicas presentes na formação do povo brasileiro podem contribuir para o incremento da liderança militar em missões de paz, para refletir sobre a possibilidade de diálogo entre os conceitos de liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) e as peculiaridades idiossincráticas que compõem o ideário brasileiro, buscando convergir para uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) e sugerir sua contribuição na adoção de parcerias organizacionais entre o Exército Brasileiro – por meio do CCOPAB – e as universidades, sobretudo no momento em que o Exército, atento às demandas da Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008) e aos desafios do mundo atual, tem estimulado o estudo e a prática das operações interagências (que também envolvem instituições com identidades variadas), das considerações dos assuntos civis em seus planejamentos e das operações em ambientes multiculturais nas missões de paz.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

No que tange ao esquema interpretativo utilizado na pesquisa, este pesquisador concorda com Edgar Morin

<sup>3</sup> Sistema informatizado e integrado de bibliotecas. Disponível em: <[http://www.pergamum.pucpr.br/redepergamum/consultas/site\\_tese/pesquisa.php](http://www.pergamum.pucpr.br/redepergamum/consultas/site_tese/pesquisa.php)>. Acesso em: 22. mai. 2011.

(apud VIEIRA e BOEIRA, 2006) que o dualismo cartesiano apresentado ao mundo por Descartes se apresenta como um dos grandes responsáveis por separarmos, nos dias atuais, a cultura da humanidade, o sujeito do objeto, a alma do corpo, o espírito da matéria, a qualidade da quantidade, o sentimento da razão, a existência da essência.

Assim, procurando-se afastar desse conjunto de crenças denominado “O Grande Paradigma do Ocidente”, adotou-se neste trabalho uma perspectiva multiparadigmática (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001), que oferece vários modos de se perceber e conceber a realidade social, oferecendo ao pesquisador possibilidades múltiplas de investigar a verdade de cada um.

Sob esse enfoque, este estudo encontrou, na complementaridade entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa (FLICK, 2009), o percurso metodológico para atingir seu objetivo, porque contempla a adoção de métodos múltiplos de investigação que oferecem subsídios à sua consecução.

O processo teve início, pois, com uma marcha da teoria ao texto (FLICK, 2009), por meio do levantamento da produção acadêmica nacional e internacional sobre o tema da liderança – em especial em sua vertente militar em missões de paz, com destaque para a teoria da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) – bem como por meio de recortes analíticos em cima dos documentos e da bibliografia acerca da diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, notadamente aqueles mais diretamente relacionados às questões da práxis da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) em ambientes multinacionais.

Estudos acerca da formação multiétnica do povo brasileiro encontram amparo no consenso de autores nacionais e estrangeiros. De suas obras pode-se inferir que o Brasil se constituiu por meio da mestiçagem, da fusão de três etnias fundamentais: o branco, o negro e o índio. (ORTIZ, 2006, p.19). Corroborando esse pensamento, Sérgio Buarque de Holanda (1995), em sua obra *Raízes do Brasil*, remete o leitor à plasticidade social dos próprios colonizadores portugueses, que, à época do descobrimento do Brasil, já eram mestiços e, portanto, não tiveram problema algum em se misturar aos gentios da nova terra. (HOLANDA, op. cit., p.53).

Indo mais adiante, esse mesmo autor mostra que a mesma plasticidade social pôde ser observada, já na sociedade colonial brasileira, ao afirmar que o escravo negro não era uma simples fonte de energia braçal. Frequentemente, suas relações com os senhores de engenho oscilavam do status de dependente para o de protegido e, algumas vezes, até mesmo de solidário e confidente. “Sua influência penetrava sinuosamente o recesso doméstico, agindo como dissolvente de qualquer idéia de separação de castas (...)” (op. cit., p. 55).

Essas assertivas permitem que se chegue a outra, igualmente importante, de que a miscigenação, a mistura que produziu o mestiço, ocorreu em larga escala no solo

brasileiro (DAMATTA, 2004, p.22), produzindo um povo híbrido e gregário.

Em concordância com essas idéias, no livro *Casa-Grande & Senzala*, Gilberto Freyre (2006) abordou a visão de uma sociedade escravocrata, na qual as três etnias fundamentais presentes, embora lapidadas por práticas culturais diversas, atenuaram suas diferenças por meio da hibridização e da miscibilidade étnica, o que significou não só a mistura de cores de peles, mas também um intercâmbio de culturas que passaram a viver em conjunto, legando para os tempos modernos a capacidade de adaptação do povo brasileiro, seja em terrenos físicos diferentes, seja em ambientes sociais distintos.

Assim, é possível inferir que, em meio a esse triângulo social inicial das etnias, o ambíguo, o híbrido, passaram a ser reinterpretados como dados positivos da mestiçagem; uma síntese do melhor que pode existir no negro, no branco e no índio.

Ainda, como resultante da fusão cultural, “as relações entre grupos sociais admitem a intermediação – a negação do indivíduo que é o centro legal e moral de um sistema.” (DAMATTA, 2004, p.26). Negando o indivíduo, abre-se espaço para um ponto de suma importância na diversidade cultural brasileira: o da alteridade.

Sobre esse tópico, a antropóloga Rita Amaral (2008) enfatiza que a diversidade cultural, presente na formação do povo brasileiro, faz bem, porque “é uma fonte inexaurível de críticas, de inovações, de intercâmbios, de criatividade e de inspiração.” (AMARAL, op. cit., p. 6). Em outras palavras, busca afirmar a alteridade, ou seja, apreender o outro na plenitude de sua dignidade e de suas diferenças.

Isso conduz ao que Peter McLaren (2000) define como solidariedade multiétnica ou multicultural, ou seja, a uma base comum formada por discordâncias confiantes e orientadas a potencializar os pontos de interação.

Tais pontos de convergência aparecem, também, no que diz respeito às religiões. Assim, predomina na cultura nacional “um certo pragmatismo religioso, que permite a circulação, às vezes simultaneamente, por várias religiões” (SORJ, 2000, p. 31). Essas nuances favoreceram o nascimento do sincretismo religioso, resultante do amálgama de elementos de diferentes origens, conferindo ao povo brasileiro elevado nível de tolerância no que diz respeito às diferenças de credo.

Percorrendo, ainda, o rol de caracteres emanados da formação multicultural do povo brasileiro, Darcy Ribeiro (1995, p. 108) assinala o valor da flexibilidade, “moldável a qualquer nova circunstância.” Essa flexibilidade vai ao encontro do que DaMatta (2004) apresenta como sendo o “jeitinho brasileiro”, “um estilo profundamente original e brasileiro de viver e, às vezes, de sobreviver [...]” (DAMATTA, op. cit., p.55) a um sistema social profundamente dividido, que dá lugar a uma malandragem capaz de promover a esperança de uma convivência em harmonia. (op. cit.). Sob esse enfoque, Barbosa (2006, p. 2) ilustra: “O não do guarda americano



era definitivo, categórico e irrecorrível. O não do guarda brasileiro [...] poderia ser também talvez e, com algum “papo”, certamente sim.”

Novamente retornando a Sorj (2000), este afirma que a sociedade brasileira é lúdica, o que confere ao brasileiro um caráter idiossincrático de alegria, atravessando fronteiras simbólicas por meio de uma verdadeira catarse social, que o leva a viver sorrindo, feliz, a despeito das dificuldades, dos preconceitos e dos abismos socioeconômicos que grassam na sociedade brasileira.

Epistemologicamente, os aspectos mencionados até este ponto remetem ao que se pode chamar de ethos do povo brasileiro, que se refere à “subjetividade ou interioridade de sua cultura, a qual tem repercussão como valores e normas de seu comportamento e no seu modo de ver o mundo.”(GOMES, 2009, p.50).

Percebe-se, pois, que o brasileiro apresenta características imanentes ao seu ethos, que emergem de sua formação multiétnica, da identidade nacional – “entidade abstrata”, para Ortiz (2006) – e que podem ser aproveitadas como catalisadoras de processos transformadores, como é o caso do desenvolvimento da liderança, saindo-se do senso comum para a aplicação científica.

Nesse sentido, DaMatta (1997) assim se expressa sobre o aproveitamento científico dos estudos acerca da formação multiétnica de nossa gente:

Mas será preciso incorporar definitivamente as implicações de tudo isso, que corre como anedota ou como um dado irredutível da singularidade brasileira, para o centro de nossas preocupações como cientistas sociais. Caso contrário, continuaremos a realizar estudos da sociedade brasileira e latino-americana que serão puramente normativos ou inteiramente formalizantes, incapazes de perceber os meandros e dilemas de sociedades que, sem terem liquidado o passado, já estão abraçando o futuro. (DaMatta, op. cit., p. 68).

No que diz respeito à liderança, e indo ao encontro dos processos transformacionais, Robbins (2005) argumenta que ela se refere ao enfrentamento da mudança, na razão em que “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão, inspirando-as a superar os obstáculos” (ROBBINS, op. cit., p. 303).

Sobre esse tema, as Instruções Provisórias IP 20-10, que versam sobre Liderança Militar, por sua vez, assim definem liderança:

[...] processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada

situação. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Mais adiante, em seu texto, as mesmas IP 20-10 (op. cit.) delineiam a doutrina de liderança como um aspecto primordial da instituição militar, com o escopo de assegurar aos militares a aquisição de habilidades, conhecimentos, atribuições e comportamentos que os capacitem a tomar decisões rápidas, corretas e focadas com os objetivos do Exército.

Nesse sentido, este pesquisador ressalta a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), em que os autores afirmam que:

O ser humano é altamente versátil, capaz de aprender motivos novos, de ser motivado com base em muitos tipos diferentes de necessidades e de responder a numerosos estilos diferentes de liderança. Os indivíduos complexos põem à prova a capacidade de diagnóstico dos gerentes e, como implica a Liderança Situacional, os gerentes eficazes precisam mudar adequadamente seu estilo, de modo a atender às várias situações. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 373).

Assim, sob o ponto de vista da liderança militar em missões de paz, lidando com ambientes internacionais e com culturas diversas, essa teoria permite aproximação com o que preconizam os estudos sobre interculturalidade, quando enfocam a diversidade cultural, a necessidade de compreensão e de aceitação das diferenças, dentre outros aspectos, como essenciais à busca da paz e da harmonia (CANEN, 2008; COSTA, 2009).

Arrematam as IP 20-10 (2011), afirmando que a liderança tem por fundamento o conhecimento da natureza humana, o que revela um construto essencialmente dinâmico e interdisciplinar, sendo, por isso mesmo, passível de estudo continuado, por meio de abordagens de múltiplas ciências afins, como é o caso deste trabalho, que se vale de conhecimentos das áreas de Antropologia, Psicologia, Administração, Sociologia, Ciências Militares, Geopolítica, Relações Internacionais, Filosofia e História, dentre outras, ultrapassando-se o cartesianismo militar, muitas vezes reinante na profissão das Armas, mas sem abrir mão de seus princípios e valores éticos e morais fundamentais.

Sob essa ótica, Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2001) elucidam que uma das situações que pode dar origem a um problema de pesquisa é a existência de lacunas no conhecimento disponível acerca de um assunto. Coerentemente com essa afirmação, as próprias IP 20-10, em seu capítulo introdutório, praticamente solicitam que a doutrina de liderança militar seja estudada e constantemente desenvolvida, aplicada e atualizada. (BRASIL, 2011, p. 1-2). Assim, abre-se espaço para que as características que emanam da diversidade resultante da formação do povo brasileiro e de seu ethos possam ser agora combinadas com o conceito e

com os pressupostos da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), a fim de que se proponham reflexões estratégicas para abordagem do tema da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no CCOPAB, sob a nuance das missões de paz.

Nesse sentido, sendo a liderança também classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais (BRASIL, 2011), é passível de ser desenvolvida por meio do processo ensino-aprendizado, em que o treinamento multicultural servirá como guia de ação para o desenvolvimento de líderes. (COSTA, 2009).

Desse modo, essa práxis da liderança multicultural (ROBBINS, 2005) pode oferecer aos instrutores do CCOPAB uma ferramenta que permite remodelar o treinamento por meio de uma “cultura multivalenciada lingüisticamente e na qual os indivíduos possam conceber a identidade como uma montagem polivalente de posições de sujeitos contraditórios” (MCLAREN, 2000, p.134) a partir da exploração dos principais caracteres evidenciados pela formação multiétnica do povo brasileiro, que facilitam o desenvolvimento da liderança multicultural (ROBBINS, 2005).

Sob esse enfoque, os instrutores terão a oportunidade de permitir aos instruídos vivenciarem um ambiente multidimensional, cruzando as linhas de fronteiras culturais, sem perder sua identidade, mas respeitando a diversidade.

Em suma, a análise dos impactos da formação multiétnica brasileira sobre a liderança pode oferecer ao sistema de ensino do Exército a oportunidade de promoção de uma educação voltada para a paz (COSTA, 2009). Nessa perspectiva, pode-se citar, como órgão diretamente interessado no desenvolvimento do assunto, além do já mencionado CCOPAB, a Divisão de Missões de Paz, componente da 3ª Subchefia do Comando de Operações Terrestres (COTer) do Exército, que tem por atribuição, dentre outras, orientar o planejamento, a condução e avaliação das atividades relacionadas ao preparo dos militares selecionados para participarem de missões individuais em Operações de Paz.

Em seguida, antes de retornar do texto à teoria, foi realizada a coleta de dados (FLICK, 2009) com vistas a contemplar essa metodologia, para o que foram utilizados diferentes instrumentos: questionários com perguntas abertas (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), entrevistas abertas (FLICK, 2009) e semi-estruturadas (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001). Durante o processo, sentindo a necessidade de aprofundar as questões e esclarecer os pontos de vista apresentados, foram aplicadas entrevistas que permitiram aos entrevistados expressar livremente suas percepções acerca da vida cotidiana quando imersos em ambiente cultural diverso do seu (MELUCCI, 2005).

Corroborando esses procedimentos, a sistemologia de Denzin e Lincoln (2006) permite combinar questionários com entrevistas semi-estruturadas, a fim de validar os resultados obtidos, enriquecendo o

conhecimento.

A análise documental utilizada – onde figuram leis, regulamentos, normas, jornais, revistas, discursos e livros, entre outros que foram utilizados neste trabalho – serviu para contextualizar o objeto de pesquisa e complementar as informações coletadas por meio de outras fontes (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2001), validando os depoimentos dos atores envolvidos na operações de paz.

Desse modo, em complemento à análise dos documentos citados, buscou-se verificar junto ao CCOPAB como se vem sendo trabalhada a questão da liderança em missões de paz naquele Centro, ou seja, em que medida a preparação dos “soldados da paz” contempla estudos de liderança multicultural que proporcionem interação com civis e militares de outras nacionalidades e culturas, bem como se, de algum modo, vêm sendo utilizadas as características resultantes da formação multiétnica brasileira para o preparo de líderes culturais e mediadores.

Valendo-se da capacidade hermenêutica, interpretativa do pesquisador (CHIZZOTTI, 2003), desenvolveu-se a teoria (FLICK, 2009). Assim, pois, foi possível retornar do texto à teoria, com a utilização da técnica qualiquantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), utilizada para análise crítica e reflexiva das falas dos atores envolvidos nas missões de paz.

Por fim, as percepções dos militares que já tomaram parte de missões de paz, consubstanciadas em discursos-síntese e impactadas pelas características idiossincráticas decorrentes da formação multiétnica do povo brasileiro, serviram para subsidiar a argumentação e a suposição defendidas, permitindo-se apresentar ao CCOPAB sugestões acerca da adoção de uma liderança multicultural (ROBBINS, 2005) no preparo dos “soldados da paz”.

Apresentam-se ao final, portanto, sugestões para o incremento da posição de liderança assumida pelo militar brasileiro em missões de paz, com base nas características emergentes da diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, combinadas com o conceitual teórico da liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986), bem como a possibilidade de estender os estudos realizados a outros países que atuam sob a égide das Nações Unidas, com foco no caráter nacional de sua gente, que lhes confere identidade própria e peculiaridades que certamente se enquadram no contexto das missões de paz, com vistas ao melhor desempenho quando em funções de liderança.

É importante ressaltar que, precedendo o atual trabalho, este pesquisador já realizou as seguintes ações:

- realização de pesquisa com caráter de cunho etnográfico, quando atuava como Observador Militar das Nações Unidas no Sudão, entre os anos de 2008 e 2009, sem, no entanto, permear todas as particularidades do método

da observação participante (CHIZZOTTI, 2003), mas adotando alguns fundamentos deste tipo de pesquisa e imerso no contexto diário de uma missão de paz, como líder da equipe de Observadores naquele país africano; e

- realização de uma pré-pesquisa informal, por meio do envio de questionários por correio eletrônico, no ano de 2009, para os militares estrangeiros com os quais havia trabalhado no Sudão, investigando suas percepções acerca da maneira como enxergavam as características dos brasileiros com os quais tiveram contato.

No que concerne ao público-alvo da pesquisa, foram consultados os oficiais do Exército que já haviam participado de missões de paz, quer como Observadores Militares, quer como Oficiais de Estado-Maior, ou ainda integrando Tropas no Terreno.

### 3 DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO

Levando-se em consideração a escolha metodológica mencionada, foram aplicados 56 (cinquenta e seis) questionários e implementadas 10 (dez) entrevistas.

No que diz respeito à análise dos discursos coletados, optou-se pela utilização do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) como método quali-quantitativo (LEFEVRE e LEFEVRE, 2010), cuja técnica de pesquisa empírica tem como objeto o pensamento de uma coletividade acerca de determinado tema, resgatando, nessa formação sociocultural, as semelhanças e as diferenças próprias das representações sociais que cada ator envolvido na pesquisa apresenta como experiência de vida individual, valorizando o múltiplo, e apresentando-as sob a forma de discursos na primeira pessoa “coletiva” do singular.

O Discurso do Sujeito Coletivo consiste num conjunto de instrumentos destinados a recuperar e dar luz às representações sociais, mormente as que aparecem sob a forma verbal de textos escritos e falados, apresentando tais representações sob a forma de painéis de depoimentos coletivos. (op. cit., p. 23).

Em termos metodológicos, o Discurso do Sujeito Coletivo é apontado como quali-quantitativo, porque, num primeiro momento, qualifica uma idéia que emerge do campo estudado e, numa segunda fase, pretende também analisar o grau de compartilhamento dessa representação simbólica entre os indivíduos pesquisados, ou seja, a distribuição das idéias qualificadas entre a população estudada, o quanto se repetem e são compartilhadas. (op. cit.).

Em síntese, pode-se dizer que a opção por essa metodologia impôs-se pela natureza do problema a ser estudado, pois permitiu a recuperação das representações sociais e simbólicas dos militares que participaram de missões de paz a partir de seu cotidiano naquele ambiente

operacional de que tomaram parte.

No que tange à operacionalização da técnica, o procedimento metodológico básico exige que se identifiquem as Idéias Centrais (o que o entrevistado quis dizer) e as Expressões-Chave (como isso foi dito) semelhantes, presentes nos depoimentos dos respondentes, para então compor com as Expressões-Chave desses depoimentos semelhantes um discurso-síntese para cada Idéia Central distinta. Outrossim, em conjunto homogêneo de Expressões-Chave, a Idéia Central recebe o nome de Categoria. Por isso, o Discurso do Sujeito Coletivo, reunindo num só discurso-síntese as Expressões-Chave que possuem a mesma Idéia Central, deve ser construído para cada uma das categorias identificadas nas pesquisas.

Sob esse enfoque, o presente trabalho abrangeu as seguintes etapas de emprego do Discurso do Sujeito Coletivo: transcrição fidedigna das manifestações dos entrevistados; seleção das Expressões-Chave de suas falas; identificação e destaque das Idéias Centrais; categorização das Idéias Centrais semelhantes e construção do discurso-síntese, por categoria, na primeira pessoa do singular, como se houvesse apenas um indivíduo falando em nome de todos que compõem o sujeito coletivo e seu imaginário (op. cit.). O resultado, ao final, busca produzir no leitor a sensação de um discurso real de um falante concreto, com vistas a configurar um sujeito coletivo de um discurso que revela uma representação coletiva sobre o tema. Esse sujeito coletivo representa um recurso metodológico que visa a revelar que, “quando os indivíduos pensam, é também a sociedade que está pensando por meio deles”. (op. cit., p. 150).

Em síntese, no que diz respeito à análise dos dados coletados, a pesquisa de cunho qualitativo se vale de um conjunto básico de crenças que orientam a ação no sentido da ampla utilização da criatividade e na construção das interpretações por parte do pesquisador, a partir das falas e dos textos dos entrevistados (op. cit.).

Da pesquisa realizada junto aos oficiais estrangeiros que atuaram como Observadores Militares das Nações Unidas no Sudão, eis um dos seis discursos-síntese circulantes entre o universo consultado, dentre outros Discursos do Sujeito Coletivo consubstanciados na tese como um todo, acerca de suas percepções no que diz respeito às características evidenciadas pelos brasileiros destacados para funções de liderança durante suas missões, sob o enfoque da composição multicultural do militar brasileiro:

#### DSC (Categoria: Flexibilidade)

As a leader you can't be stubborn and I could observe attitudes of flexibility whenever Brazilian faced opposing and conflicting situations, when he was able to portray his flexibility regardless of his personal views upon the issue. When someone is flexible, he is able to listen to logical advise from the people who

are working with him and the Brazilian could do this easy .

Já no que concerne à pesquisa de campo, realizada por meio de questionários aplicados a 56 brasileiros, entre os anos de 2010 e 2011, quando se perguntou se eles acreditavam que a formação multiétnica/multicultural do povo brasileiro poderia facilitar o exercício da liderança em missões de paz; se eles perceberam que o militar brasileiro tinha facilidade de adaptar seu estilo de liderança às situações voláteis que se apresentam nos cenários das missões e se tal formação poderia contribuir para o melhor desempenho das tarefas de negociação, deixando-os à vontade para comentar as questões, dentre os 12 discursos construídos, destacam-se os seguintes:

### **DSC (Categoria: Sim, porque desenvolve a tolerância)**

Acredito que a formação multiétnica pode tornar o brasileiro mais tolerante e paciente no convívio com pessoas de origem diferente, respeitando seus hábitos e costumes, permitindo o intercâmbio com todas as nacionalidades, do muçulmano ao judeu, dos países mais pobres aos mais ricos. Temos a capacidade de aceitar, sem ressentimentos, sem barreiras, hábitos, costumes, religião e história de outros povos. O brasileiro é índio, branco, negro, amarelo, católico, espírita, evangélico, protestante... [...]. Essa facilidade em lidar com pessoas e criar bons relacionamentos evita conflitos culturais, étnicos e religiosos e torna o brasileiro mais apto a encarar a diversidade. No Brasil, indivíduos de variadas cores, religiões, culturas e idiomas convivem harmônica e sincreticamente. As diferenças religiosas que para alguns países podem ser motivo de guerras, para os brasileiros não passam de mais um direito individual a ser respeitado. [...]. A tolerância permite aceitar com mais facilidade as diferenças multiculturais [...].

### **DSC (Categoria: Sim, pois facilita o consenso, a mediação e a negociação)**

O brasileiro, extrovertido, alegre e amigável, tem maior facilidade para intermediar conflitos e negociar a paz por estar acostumado a lidar com populações de características diversas, agindo com mais simpatia, diplomacia e mais livre de preconceitos. Nossa formação multiétnica serve de “cartão de visitas” para qualquer negociação, pois habilita o mediador como representante natural de ambos os lados, imparcial no gerenciamento de crises. Com imparcialidade e pacifismo históricos, o brasileiro exerce função mediadora, conciliadora e integradora no grupo, ajudando-o a atingir o consenso, por meio

da solução pacífica de controvérsias. A índole ordeira e pacífica do nosso povo favorece a resolução de conflitos de maneira menos desgastante. Nossos militares têm espírito diplomático e democrático. A imagem projetada do Brasil no exterior, juntamente com sua postura de respeito e não intervenção em problemas internos de outras nações, sem causar ressentimentos, facilita a atuação imparcial e neutra.

### **DSC (Categoria: Sim, porque nossa formação nos permitiu viver situações muito parecidas com as de outros povos)**

Situações aqui vividas apresentam familiaridade com as vivenciadas por outros povos, como, por exemplo, as operações de garantia da lei e da ordem (GLO), a pobreza, a marginalização da sociedade e a improvisação. Os cenários existentes no Brasil contribuem para a flexibilização do raciocínio e tomada de decisões. Estamos acostumados a conviver, no mesmo país, com riqueza e miséria. [...]. A própria violência que encontramos nas missões acontece no Brasil [...]. A formação do militar brasileiro, em regra, vivenciada por uma dificuldade que permeia a sociedade, caracterizado pela carência de meios e por restrições financeiras, facilita o entendimento do sofrimento alheio e um espírito de cooperação na busca por soluções criativas.

À medida que este pesquisador realizava a análise e interpretação dos resultados, consolidados após a aplicação dos questionários, sentiu-se a necessidade de obter maior amplitude para o pensamento crítico, o que se consubstanciou por meio das entrevistas qualitativas realizadas com dez militares que participaram de missões internacionais, ratificando percepções ou apresentando outros pontos de vista a esta pesquisa. Assim, portanto, foi perguntado a estes militares como eles sentiram a liderança do militar brasileiro em missões de paz e a que eles atribuíram tal desempenho. As respostas, gravadas, produziram oito discursos do sujeito coletivo, dentre os quais pode-se destacar o seguinte:

### **DSC (Categoria: Positiva, devido ao respeito à diversidade)**

O brasileiro, ele tem facilidade em aceitar diferenças culturais. Isso, acho que fruto da característica de formação do nosso povo, onde a gente lida com a diversidade no dia-a-dia [...]. O brasileiro ele tem bastante facilidade, porque nós não temos preconceitos, por essa quantidade de raças, esse relacionamento que a gente tem, a falta de preconceitos que o Brasil sofre, então pra gente negro é igual índio, então isso contribui diretamente pra essa nossa flexibilidade e o jeito de ser do brasileiro, que é amigo, que respeita todo mundo



[...]. É... porque o militar brasileiro ele se destaca em termos de humanidade, pelas suas características humanas.

Do material coletado e analisado, depreende-se, portanto, a existência de peculiaridades resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, tais como: flexibilidade, tolerância, diversidade cultural, sincretismo religioso, diplomacia para o consenso, mediação e negociação, criatividade (o “jeitinho”) e vivência cotidiana de situações socioeconômicas e culturais muito parecidas com a de outros povos, dentre outras que emergiram ao longo do trabalho, que corroboram aquelas evidenciadas na pesquisa bibliográfica anteriormente descrita.

Em complemento, a pesquisa realizada junto ao CCOPAB ratificou que a liderança naquele Centro não vem sendo ainda trabalhada com cientificismo, mas de forma empírica. Das entrevistas realizadas, percebe-se, entretanto, a possibilidade de utilização das peculiaridades acima mencionadas como ferramentas para facilitar o exercício da liderança multicultural (ROBBINS, 2005), por meio da potencialização de tais idiosincrasias, de modo a promover o diálogo entre o universalismo e o relativismo, ultrapassando tão-somente as nuances do empirismo positivista.

Tal assertiva encontra amparo, ainda, na atitude evidenciada, de modo espontâneo, por um oficial brasileiro no Haiti, em 2010, quando atuava como Comandante da Força de Choque da Quick Reaction Force (Força de Reação Rápida) e, diante de um momento conturbado e sensível à frente de uma turba de aproximadamente 400 (quatrocentos) haitianos, na cidade de Saint Marc, em face de um contato iminente, demonstrou sabedoria ao motivar sua tropa a cantar o Hino Haitiano, juntamente com os manifestantes. Seu ato de liderança – multicultural (ROBBINS, 2005) sob a ótica deste pesquisador – dissipou toda a multidão de maneira pacífica, poupando a tropa de realizar disparos com armamento não-letal e evitando um provável embate entre brasileiros e haitianos. Eis sua fala:

[...] acredito que todos os treinamentos conduzidos [...] sobre o hino nacional haitiano não foram em vão. Eram o local e hora exata. Eram 1100h e já nos encontrávamos há algum tempo na posição, juntamente com a Cavalaria, fazendo o bloqueio da rua e demonstrando força para a manifestação. [...] Observamos então que os manifestantes passaram a se aproximar. Como se aproximavam de forma pacífica, tínhamos que permanecer estáticos, obedecendo às Regras de Engajamento. Confesso mais uma vez que estava um pouco tenso, e que quase arremessei uma granada de luz e som para que a turba não se aproximasse mais. [...].

Quando a manifestação se encontrava a aproximadamente 5 metros de nossa primeira linha de escudeiros, a situação ficou mais tensa. Eles

reivindicavam a passagem por aquela rua, que estava bloqueada por nossa tropa; se jogavam no chão, gritavam. De certa forma, estávamos realmente impedindo o direito de ir e vir de uma manifestação pacífica, porém a nossa missão era garantir a segurança daquela base argentina que se encontrava com as urnas eleitorais e, por isso, eles não poderiam passar por ali.

As discussões eram ríspidas, e o início da ação era só uma questão de tempo. Foi quando alguns manifestantes, como forma de protesto, começaram a cantar o hino haitiano. Naquele momento, veio um insight e comecei a cantar e mandar que a tropa acompanhasse o hino. Quando vi que estávamos cantando juntos, comecei a fazer gestos como um torcedor de futebol que canta o hino do seu clube em uma arquibancada, visando a demonstrar que estava vibrando com aquele momento. Após acabar aquela estrofe, vibrei como se fosse um gol do Brasil na final da Copa do Mundo, conseguindo naquele momento obter a confiança daqueles 400 ou 500 haitianos que estavam à minha frente. Ainda comecei a cantar a segunda estrofe, mas não fui acompanhado pelo povo que, orientado pelos líderes, já começava a retrair daquela posição. Naquele momento, a manifestação retraiu. [...]. (Comandante da Força de Choque da Quick Reaction Force)

Assim, no momento em que a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008) e o ensino por competências caminham juntos no Processo de Transformação do Exército, cresce de importância o estabelecimento de parcerias do meio acadêmico civil e militar, contribuindo para o incremento do preparo de líderes para atuarem em ambientes incertos, transcendendo o caráter operacional das ações, para atingir o desenvolvimento de estratégias de tomadas de decisão, de mediação e de negociação, contextualizadas à consciência situacional e necessárias frente à diversidade cultural que enfrentam nas operações de paz.

## 4 CONCLUSÃO

Em síntese, o presente trabalho buscou, em um primeiro momento, colocar a liderança em foco e, sob essa ótica, trouxe à reflexão a contribuição que a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) apresenta para que se possa chegar a um constructo referenciado em virtudes, no que tange ao exercício de uma liderança mediadora, que se denomine multicultural (ROBBINS, 2005) e por meio da qual o líder possa ampliar seu sistema pessoal de referência, tornando-se mais flexível e apto a escutar e a atuar, aliando sereno rigor à compreensão das diferenças entre os seres. Assim agindo, conseguirá, também, conscientizar seus liderados acerca do uso gradual da força, reduzindo os efeitos colaterais das

operações sobre a parcela civil da população local, obtendo seu apoio.

Ademais, respeito, tolerância, paciência, flexibilidade e, especialmente, entendimento cultural, são fatores importantes à adaptação e ao desenvolvimento da liderança dos militares que atuam em ambientes internacionais de missões de paz, ou em comunidades culturalmente diversificadas.

Sob esse prisma, a pesquisa revelou que a liderança multicultural, aplicada à conjuntura situacional, pode exponenciar a capacidade de sucesso do trinômio “ser, saber e fazer” que estrutura os atributos do líder, sobretudo na esfera militar, à medida em que, diante de uma situação conflituosa – uma turba irada, por exemplo – este possa lançar mão de sua inteligência cultural, aplicada ao ambiente que se lhe apresenta. Manter-se calmo, sereno, atuando pelo exemplo e com profissionalismo, pois conhece o ethos daquele povo e o potencial de sua tropa. Defender os valores universais em jogo naquele momento e respeitar, com flexibilidade, os valores relativos da multidão, comunicando persuasivamente o mesmo aos liderados. Agir conforme os preceitos da paz, permitindo fluir a criatividade e os insights que acompanham a criação mental. Desconstruir animosidades e evitar o uso desnecessário de força desproporcional, pelo entendimento e aceitação das diferenças, ouvindo atentamente as necessidades de todos e minimizando posturas inflexíveis. Por fim, mediar o conflito, promover o diálogo e propor ou até mesmo adiar soluções, para um momento mais propício, angariando a simpatia e o respeito da população anfitriã.

Todas essas ações brotam do rompimento das fronteiras simbólicas entre as pessoas, oferecido pelos valores centrais que regem as relações humanas, livres de ideologias, quando tratam da valorização e do respeito às diferenças como ferramenta para a paz. Sob essa ótica, o olhar interrogativo do outro leva ao olhar compreensivo do líder multicultural. Este estudo também revelou, pois, que uma importante tarefa do líder que atua multiculturalmente é criar um imaginário integrado, que fomente a segurança psicológica e a confiança, tanto em seus liderados quanto na população local.

No que concerne ao exercício de liderança por parte dos brasileiros nas missões de paz, trabalhou-se em torno da suposição inicial de que a formação multiétnica de nosso povo poderia favorecer tal desempenho.

Procurou-se, sob esse enfoque, num segundo momento, realizar recortes analíticos sobre a formação do povo brasileiro, com nuances transdisciplinares, por meio de leituras antropológicas, sociológicas, psicológicas, históricas, enfim, de cunho epistemológico, que oferecessem matizes variados, como variada é a cultura humana, o que permitiu conduzir assuntos importantes na esfera das ciências sociais do empirismo ao cientificismo; do senso comum, em algumas vezes, para o mundo acadêmico, por meio de questionários e entrevistas que corroboraram os estudos apresentados

por autores consagrados na comunidade literária. Em um grau maior de aprofundamento, foi possível alinhar idéias que fundamentem um preparo mais científico e menos folclórico de civis e militares, deixando-se de lado o “jeitinho”, para lidar com aspectos mais concretos dos cenários operacionais.

Retomando a análise bibliográfica, da leitura e do levantamento das características idiossincráticas resultantes da formação multiétnica do povo brasileiro, com base em sua vida cotidiana, emergiram do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) algumas peculiaridades e categorias de caracteres que moldam o caráter nacional da gente brasileira, seu inconsciente coletivo, seu modo de pensar, de ser e de agir; em suma, seu ethos: alegria; miscigenação étnica e cultural; flexibilidade/adaptabilidade; criatividade; plasticidade social; diversidade cultural; o “jeitinho” para driblar as distâncias sociais; tolerância; alteridade; empatia; sincretismo (especialmente o religioso); espírito trabalhador (com senso de profissionalismo); informalidade (com busca da intimidade nas relações); calor humano; afeição à ordem e à paz; espírito conciliador e pacífico; tendência à diplomacia e à mediação, dentre outros transcritos na tese como um todo.

Grande parte desses aspectos peculiares foram ratificados pela visão que alguns estrangeiros apresentam sobre o povo brasileiro, bem como pela percepção de militares do Brasil que tomaram parte de variadas missões de paz.

Da análise dos questionários e das entrevistas, emergiram indicadores que fortalecem o argumento proposto nesta pesquisa. Um desses, o entendimento do sofrimento alheio, aliado ao espírito de cooperação na busca por soluções criativas, ajuda a traduzir o “jeitinho brasileiro” em cientificismo. Jeito este que, conforme se pôde verificar, já está presente no dia-a-dia do brasileiro, haja vista que a atividade que desempenham nas favelas do Haiti, por exemplo, executam também nas comunidades brasileiras, como no Complexo de Morros do Alemão, no Rio de Janeiro, o que permite sua identificação com esse tipo de atividade.

Partindo-se, pois, de perspectivas de causas e efeitos, foi possível depreender que a miscigenação, ocorrida em larga escala no universo relacional brasileiro, aliada ao sincretismo religioso, à tolerância, à alteridade e à empatia, têm facilitado o respeito à diversidade de valores de outros povos – aspecto fundamental, segundo a ONU, para o labor em favor da paz em circunstâncias de adversidade.

Por sua vez, a flexibilidade, a criatividade, o “jeitinho”, o espírito conciliador e pacífico, aliados ao senso de profissionalismo do “soldado” brasileiro, têm revelado contribuições às atividades de mediação e negociação, instrumentos de diplomacia de que se valem as Nações Unidas, em especial, para o restabelecimento das relações harmoniosas entre povos em conflitos.

Ademais, em suas representações sociais e simbólicas, os entrevistados apresentaram também, em

seus discursos-síntese, aspectos positivos decorrentes de sua formação profissional, da seleção e do preparo para as missões, o que permite visualizar que um incremento na fase preparatória possibilitará aos civis e militares designados para as operações uma atuação mais eficaz.

Entretanto, observe-se que, conforme o paradigma pós-positivista adotado, que também teve “cunho” construtivista – na medida em que reconstruiu as vozes múltiplas dos entrevistados por meio de interpretações – entende-se que somente estudos futuros, que venham a aprofundar as questões relativas à formação do ethos do brasileiro, poderão dar conta das construções dos significados que emergiram das pesquisas. Tal observação se faz necessária para esclarecer que este trabalho não foi permeado por uma visão essencialista. Em outras palavras, nem o brasileiro, nem nenhum outro povo nasce com determinadas características pré-definidas. O Brasil, pois, não é melhor do que nenhuma outra nação, apenas diferente, como todas se diferenciam entre si, em função de sua identidade nacional.

Assim, a despeito do grau de incerteza que permeia as ciências sociais, o DSC apontou para a confirmação da suposição de que a formação multiétnica do povo brasileiro favorece o exercício da liderança em missões de paz, por apresentar caracteres de seu ethos que vão ao encontro dos aspectos mais singulares destas. Evidenciou-se, ainda, a possibilidade de convergir essa liderança para uma liderança multicultural, durante a fase de preparação dos “a-gentes” da paz.

Efetivamente, para um Exército Brasileiro em Processo de Transformação, o preparo de líderes com enfoque multicultural é relevante para que seu terreno humano esteja apto a lidar com diversidades que, se não atendidas, podem dificultar o processo de pacificação dos conflitos. Sob esse viés, o preparo com base em prática de competências deve suplantar o enfoque da educação baseada em gerências, posto que aquela permite transformar recursos em atitudes, talentos em sucesso, enfim, as peculiaridades do povo em ferramentas multiculturais.

Nesse sentido – e tomando-se por competência a capacidade de mobilizar conhecimento e percepções, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, para decidir e atuar de acordo com a situação vigente – conclui-se que cada caracter resultante da formação multiétnica do povo brasileiro se apresenta como uma competência prática, um atributo a ser inserido no treinamento multicultural, de modo a impactar o preparo de líderes multiculturais para as missões de paz.

No momento histórico em que as operações interagências e os assuntos de coordenação entre civis e militares ocupam lugar de destaque na agenda internacional e figuram como necessidades atuais de conhecimento por parte dos integrantes do Exército, o sucesso do Brasil em missões de paz – que contemplam todo esse espectro de realizações – pode ser incrementado por meio de um preparo sistematizado e apoiado em subsídios

acadêmicos que habilitem os soldados da paz brasileiros a atuarem em cenários volúveis, múltiplos, indefinidos e contingenciáveis.

Assim, a sistematização do preparo e do emprego de civis e militares, com base nos conceitos desenvolvidos nas universidades, articulados e favorecidos pela diversidade cultural resultante da formação multiétnica do povo brasileiro, implicaria avanço para o CCOPAB, além de promover saltos de qualidade para a produção científica brasileira, ainda incipiente nessa área temática, bem como para o Sistema de Ensino do Exército, que formaria talentos humanos em maior conformidade com as demandas contemporâneas, ressaltando-se, nesse ponto, uma proximidade do Exército Nacional com a sociedade brasileira, conforme verificado no recorte bibliográfico realizado sobre a Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008).

Destarte, um treinamento multicultural deve transcender para análises culturais, conhecendo-se, por exemplo, os grupos étnicos em presença; seus valores culturais; sua religião, hábitos e costumes; padrões de comportamento a serem evidenciados, a fim de se vencer as barreiras identitárias; como utilizar um possível modus vivendi tribal ou comunitário em proveito das operações; como se relacionar com os civis e organismos humanitários em presença e, sobretudo, aplicar as características da formação multiétnica do povo em situações que exijam competências específicas para a prática da liderança multicultural.

Sob essa visão, o treinamento multicultural pode conduzir o Brasil a ser catalisador da visão prospectiva da liderança multicultural no mundo, em especial junto ao DPKO. Assim, é possível que outros países promovam o mesmo estudo, extraído do ideário de sua gente as características que mais facilitem a adoção de uma postura de liderança multiculturalmente multifacetada aos seus líderes.

Observa-se, portanto, que uma pesquisa social como esta – que busca praticamente retratar uma espécie de exegese dos “a-gentes” da paz em seus textos de vida cotidiana, por meio de (re)construções de seu próprio mundo simbólico, de suas representações sociais, que dão sentido ao seu agir em determinado contexto – não se esgota neste estudo. Antes, ao explicitar interpretações e (auto)análises dos sujeitos que constroem o universo da paz, em linguagem polifônica, este trabalho não produz conhecimentos absolutos, mas sugere “lentes” plausíveis, que abrem a questão ao mundo acadêmico, ao invés de fechá-la nestas linhas.

Por isso, esta tese se apresenta como válida até mesmo para que sejam aprofundadas novas pesquisas dentro do próprio País ou fora dele, por instituições que se ressintam de estudos sobre interculturalidade e ethos, por exemplo, como é o caso do exercício de liderança dos “a-gentes” que atuam nas Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) na cidade do Rio de Janeiro, e que certamente apresentarão desempenho mais satisfatório

na implantação da paz ao conhecerem e perceberem o modo de ser e de agir dos seres humanos que habitam as comunidades locais.

Em suma, para o líder multicultural, o importante é percorrer os emaranhados caminhos da mente humana, seus pensamentos complexos e às vezes impensáveis, suas ações e reações inesperadas. Nesse sentido, liderar em missões de paz, sob os auspícios da diversidade cultural e de seus conseqüentes atributos e valores, é realizar a travessia do homem humano, seja qual for sua cultura, identidade ou nacionalidade.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Sérgio Luiz Cruz. Uma cultura brasileira em operações de paz. In: **Cadernos GAPConflitos III: contribuição brasileira às missões da paz da ONU**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gramma, 2008.
- ALVES-MAZZOTTI, Aida Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- AMARAL, Rita de Cássia de M. Peixoto. Por que a diversidade faz bem. **Os Urbanitas**: Revista de Antropologia Urbana, v. 5, n. 7, jul. 2008.
- BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- \_\_\_\_\_. MD. **Estratégia Nacional de Defesa**. Decreto n. 6.703. 18 dez. 2008.
- CANEN, Ana. O multiculturalismo e o papel da pesquisa na formação docente: uma experiência de currículo em ação. In: **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.1, p. 17-30, jan./jun. 2008.
- CARDOSO, Alberto Mendes. **Os treze momentos da arte da guerra**: uma visão brasileira da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- CASTRO, Paulo Cesar de. A liderança militar estratégica: experiências e reflexões. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 3, p. 2-8, mai./jun. 2012.
- \_\_\_\_\_. A preparação de líderes militares no Exército Brasileiro. **Military Review**, Fort Leavenworth, n. 6, p. 73-79, nov./dez. 2009.
- CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**: evolução e desafios. Revista Portuguesa de Educação, Braga, Portugal, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.
- COSTA, Rejane Pinto. **Multiculturalismo e estudos para a paz: articulação possível no preparo e no emprego de militares para missões de paz**. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução Viviane Ribeiro. 2. ed. Bauru: EDUSA, 2002.
- DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- \_\_\_\_\_. **O que é o Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.
- DANESE, Sérgio. **A escola da liderança**: ensaios sobre a política externa e a inserção internacional do Brasil. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**: ensaio de interpretação sociológica. 5. ed. São Paulo: Globo, 2006.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006.
- GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito**: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades. Tradução Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOMES, Mércio Pereira. **Antropologia**: ciência do homem: filosofia da cultura. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2009.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2006.
- HECKSHER, Mario. **Precisamos de líderes**. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.



- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- JULLIEN, François. **O diálogo entre as culturas: do universal ao multiculturalismo.** Tradução André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.
- LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Pesquisa de representação social: um enfoque quali-quantitativo: a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo.** Brasília: Líber Livro Editora, 2010.
- MCLAREN, Peter. **Multiculturalismo crítico.** São Paulo: Cortez, 2000.
- MELUCCI, Alberto. **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura.** Tradução Maria do Carmo Alves do Bomfim. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Túlio (Org.). **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional.** São Paulo: Brasiliense, 2006.
- RIBEIRO, Darcy. **As Américas e a civilização: processo de formação e causas do desenvolvimento desigual dos povos americanos.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.
- VIEIRA, Gleuber. Reflexões sobre liderança. In: **Revista da Cultura.** ano VII. n. 13. p. 20-24, dez. 2007.
- VIEIRA, Paulo Freire; BOEIRA, Sérgio Luís. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006, p. 17-51. [middleeast/syrian-forces-continue-attack-on-homs.html](http://middleeast/syrian-forces-continue-attack-on-homs.html). Acesso em 16 jun. 2012.

**Recebido em 19 de fevereiro de 2013**  
**Aprovado em 04 de setembro de 2013**